

0-793356

На правах рукописи

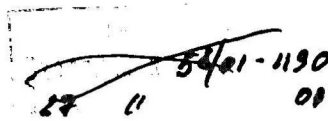
МАКАРОВ ЕВГЕНИЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ИНТРАПРЕНЕРСТВА
НА ПРЕДПРИЯТИИ

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(предпринимательство)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Великий Новгород
2008



54/21-1130
01

Диссертационная работа выполнена на кафедре бухгалтерского учета, анализа и аудита Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого».

Научный руководитель:

кандидат экономических наук, профессор
Любимова Мария Васильевна

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор
Пиковский Александр Александрович,
Новгородский государственный
университет имени Ярослава Мудрого

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000802154

кандидат экономических наук, доцент
Лебедева Галина Вячеславна,
Санкт-Петербургский государственный
университет экономики и финансов
(Новгородский филиал)

Ведущая организация:

Негосударственное образовательное
учреждение высшего профессионального
образования «Санкт-Петербургская ака-
демия управления и экономики»

Защита состоится 25 декабря 2008 года в 13.00 на заседании диссертационного совета Д 212.168.01 при Новгородском государственном университете имени Ярослава Мудрого по адресу: 173015, Великий Новгород, ул. Псковская, д.3, ауд.112.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке института экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого.

Автореферат разослан «19» ноября 2008 года.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
профессор

Любимова М.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

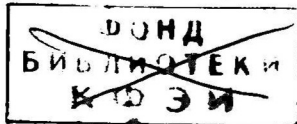
Актуальность исследования. В условиях рыночной экономики России необходима теоретико-методологическая проработка проблем выбора наиболее целесообразных путей и методов развития предпринимательства, учитывающих особые внешние условия и существующую реальность. Одним из возможных путей развития предпринимательства является интрапренерство, которое представляет собой инициативную, новаторскую деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей предприятия и предпринимателя в целях эффективного использования ресурсов предприятия и его динамического развития на основе нововведений.

Традиционные крупные предприятия России отличаются низкой эффективностью, которая вызвана их большой фондоемкостью, устаревшей техникой, технологическим и организационным консерватизмом, снижающей заинтересованностью и ответственностью менеджеров. Одним из вариантов повышения эффективности народного хозяйства России может стать выделение особых производств – предприятий-интрапренеров – предприятий, способных производить инновационную, конкурентоспособную продукцию. Однако наблюдается тенденция того, что чем выше властный уровень российского управленческого звена, тем больше непонимание выгоды внедряемого интрапренерского ресурса.

Являясь относительно молодой областью исследований, интрапренерство представляет собой привлекательное исследовательское поле, так как состояние научного знания в этой предметной области слабо структурировано, синтетическая природа феномена обуславливает сосуществование большого числа подходов к его определению и изучению.

Все выше сказанное свидетельствует о том, что существует объективная потребность в понимании и изучении сущности, роли интрапренерства для российской экономики с целью применения его в практической деятельности отечественных предприятий. Поэтому в настоящее время в теоретических и прикладных исследованиях уделяется внимание не только предпринимательству, как одному из эффективных способов ведения дел на самостоятельной независимой основе, но и предпринимательству в единстве со стратегией интрапренерства или внутрифирменному предпринимательству.

Степень научной разработанности проблемы. Существенный вклад в развитие концепции интрапренерства внесли Кантер Р., Макрэ Н., Нейсбит Д., Нильсен Р., Пеллман Р., Пиншот Г., Питерс М., Тоффлер А., Хизрич Р. Различные теоретические и методические аспекты интрапренерства исследовали в своих работах многие зарубежные авторы, в том числе Виссема Х., Куратко Д., Кэрриер К., МакГинниси М., МакМиллан И., Монтаньо Р., Рамелт Р., Хорнсби Д., Чизхольм Т. и другие авторы.



Методические основы анализа процесса становления и развития интрапренерства на предприятии рассмотрены в трудах Блинова О.А., Емельянова Е.Н., Крупанина А.А., Поварничиной С.Е., Томилова В.В., Уткина Э.А., Хакунова Т.Д. Проблемам становления и развития интрапренерства в России посвящены работы Аниконова Н.Б., Анисимова Ю.П., Асаула А.Н., Багиева Г.Л., Бусыгина А.В., Дулина А.Н., Миллера А.Е., Сербиновского Б.Ю., Фаткина Л.В., Чуканова С.Н.

Однако недостаточно изученными остаются вопросы совершенствования становления и развития интрапренерства на российских предприятиях в современных условиях. Недостаточность теоретических исследований в области интрапренерского процесса и формирования интрапренерской культуры требует их концептуализации. Отсутствует научно-методическая база, дающая рекомендации по обоснованию возможностей интрапренерства в современных российских условиях. Требуется усовершенствования алгоритм внедрения и развития интрапренерства на российских предприятиях.

Недостаточный уровень разработанности проблемы, дискуссионный характер многих вопросов, ее теоретическая и практическая значимость обусловили выбор темы настоящего диссертационного исследования.

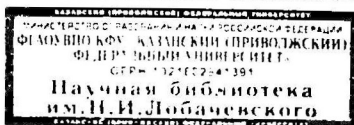
Целью диссертационного исследования является разработка научно обоснованных положений и практических рекомендаций по совершенствованию процесса становления и развития интрапренерства на предприятии в современных условиях.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы и решены следующие задачи:

- изучение интрапренерства как одного из путей развития предпринимательства;
- обоснование целесообразности применения схемы системного представления решения проблемы для изучения интрапренерского процесса и формирования научной модели интрапренерства, разработка концептуальной модели интрапренерской культуры;
- изучение методической базы анализа и исследования процесса становления и развития интрапренерства на предприятии;
- обобщение зарубежного опыта организации интрапренерства и обоснование возможности его использования в России;
- проведение оценки интрапренерского климата предприятий Новгородской области;
- усовершенствование алгоритма становления и развития интрапренерства;
- конструирование идеального профиля культуры, поощряющей развитие интрапренерства на предприятии, и формирование системы поддержки и стимулирования внедрения интрапренерства.

Объектом исследования являются предприятия Новгородской области.

Предметом исследования является механизм формирования, развития и поддержки интрапренерства как возможности активизации инновационной деятельности предприятия.



Теоретической и методологической базой исследования послужили положения и выводы, содержащиеся в фундаментальных трудах, научных статьях и прикладных разработках отечественных и зарубежных ученых, по проблеме становления и развития интрапренерства на предприятии.

Инструментально-методический аппарат исследования основан на приемах системного и сравнительного анализа в единстве с методами абстракции, индукции и дедукции. В процессе исследования также использовались приемы ситуационного и логико-структурного анализа, экспертных оценок, статистической обработки и обобщения информации.

Научная новизна результатов исследования состоит в разработке теоретических положений, методических аспектов и практических рекомендаций по становлению и развитию интрапренерства на предприятии и определяется следующими основными результатами:

- обоснована целесообразность применения схемы системного представления решения проблемы для изучения интрапренерского процесса и формирования научной модели интрапренерства, разработана концептуальная модель интрапренерской культуры, которую можно использовать для совершенствования и создания интрапренерских культур на предприятиях;

- для исследования процесса становления интрапренерства на предприятии предложен синергетический подход, который является дальнейшим развитием системного подхода;

- обобщен зарубежный опыт организации интрапренерства и обоснована возможность его использования в России, предложен усовершенствованный логический алгоритм становления и развития интрапренерства на российских предприятиях;

- для определения уровня внутрифирменного предпринимательства предложена методика оценки интрапренерского климата и проведена ее апробация на предприятиях Новгородской области;

- на основе концептуализации шестимерной структуры культуры, поддерживающей интрапренерство, как интеграции национальных и организационных типов культур сконструирован идеальный профиль культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства на предприятии, сформирована система поддержки и стимулирования внедрения интрапренерства на предприятии.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии и уточнении отдельных положений концепции интрапренерства. Практическая значимость исследования заключается, прежде всего, в том, что значительные части его разделов, выводов и положений доведены до стадии, обеспечивающей возможность их непосредственного использования при становлении и развитии интрапренерства на предприятиях, а также при разработке конкретных программ перспективного развития предпринимательства и региональных программ по поддержке интрапренерства.

Отдельные положения работы могут быть использованы в учебном процессе при изучении дисциплин «Внутрифирменное предпринимательство», «Основы предпринимательства» и «Организация предпринимательства».

Апробация и реализация результатов исследования. Основные результаты, выводы и предложения, содержащиеся в диссертационном исследовании, докладывались и обсуждались на научных конференциях профессорско-преподавательского состава и аспирантов института экономики и управления НовГУ имени Ярослава Мудрого, на всероссийской научной юбилейной конференции Новгородского филиала ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов» в 2008 г., на всероссийской научной конференции с международным участием «Становление и развитие современной инновационной экономики России» 21–22 апреля 2008 г. (институт экономики и управления НовГУ имени Ярослава Мудрого).

По теме диссертационного исследования опубликовано двенадцать статей общим объемом 1,7 п.л.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определена цель и конкретизированы задачи исследования, сформирована научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические основы интрапренерства» рассмотрены основы формирования концепции интрапренерства в трудах зарубежных и отечественных авторов, организационный механизм формирования интрапренерства и методические основы анализа процесса становления и развития интрапренерства на предприятии.

Во второй главе «Опыт и проблемы организации интрапренерства на предприятии» обобщен зарубежный опыт организации интрапренерства и обоснована возможность его использования в России, предложена методика оценки интрапренерского климата для определения уровня внутрифирменного предпринимательства и проведена ее апробация на предприятиях Новгородской области.

В третьей главе «Совершенствование процесса становления и развития интрапренерства» разработан алгоритм становления и развития интрапренерства, сконструирован идеальный профиль культуры, поощряющей развитие интрапренерства на предприятии, сформирована система поддержки и стимулирования внедрения интрапренерства.

В заключение работы изложены обобщающие выводы и рекомендации по теме диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Обоснована целесообразность применения схемы системного представления решения проблемы для изучения интрапренерского процесса и формирования научной модели интрапренерства, разработана концептуальная модель интрапренерской культуры, которую можно использовать для усовершенствования и создания интрапренерских культур на предприятиях.

Впервые термин «интрапренерство» в 1985 году ввел в научный оборот американский ученый Г. Пиншот. Неологизм «интрапренерство» образован от двух слов: «антрепренерство» (предпринимательство) и латинского префикса «интра» (внутренний). Таким образом, «интрапренерство» можно перевести как внутрифирменное или внутрикорпоративное предпринимательство.

Проведенные исследования в области внутрифирменного предпринимательства выявили необходимость поиска новых альтернативных подходов к концептуализации и моделированию интрапренерства. Дополнительные подходы к тем, что уже существуют, могли бы помочь дальнейшему исследованию элементов структуры интрапренерства.

Основой для решения проблемы концептуализации и моделирования интрапренерства может стать изучение его структуры. Структура интрапренерства с точки зрения создания новой стоимости представлена на рисунке 1.

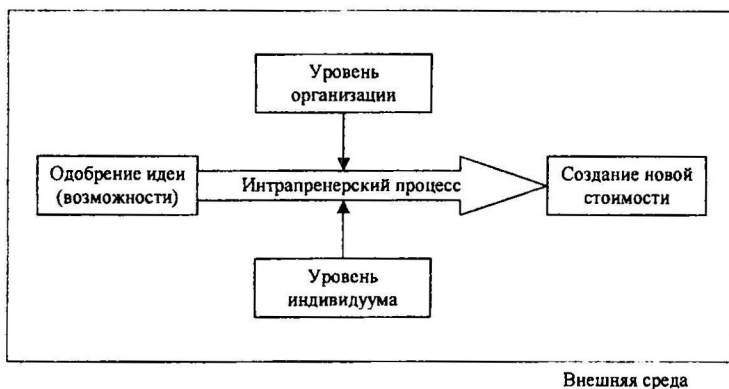


Рисунок 1 – Структура интрапренерства с точки зрения создания новой стоимости

В соответствии с моделью Дж. Маеса центральным элементом структуры интрапренерства является интрапренерский процесс, который начинается с одобрения идеи (выявления возможности) и заканчивается созданием новой стоимости. В данном случае термин «создание новой стоимости» означает

широкий диапазон возможных результатов интрапренерского процесса таких как, например, разработка инновационной продукции или создание нового рискованного предприятия. Генеральной установкой для организации в целом, и для интрапренерства в частности, служит внешняя среда (культура, промышленность, рынки и т.д.).

Интрапренерский процесс осуществляется только тогда, когда два главных его участника – организация и индивидуум (интрапренер) – находятся в непрерывном взаимодействии. Одобрение идеи (выявление возможности) инициирует интрапренерский процесс в центре структуры интрапренерства независимо от того, кем этот процесс был запущен: высшим управлением (подход сверху-вниз) или индивидуальным интрапренером (подход снизу-вверх).

В качестве основы для моделирования интрапренерства выступают основные элементы его структуры. Так как все его элементы находятся во взаимосвязи, то можно сделать вывод о том, что интрапренерство – это сложная система элементов и процессов, связанных между собой взаимными отношениями. Системный характер интрапренерства должен быть принят во внимание при его концептуализации и моделировании. Представление интрапренерства в виде многомерной структуры дает основание полагать, что потенциальным подходом к решению проблемы изучения элементов структуры интрапренерства является системный подход. Поэтому для изучения элементов структуры интрапренерства целесообразно воспользоваться схемой системного представления решения проблемы.

Системное представление решения проблемы включает четыре стадии: концептуализацию, моделирование, модельное решение, разрешение проблемы. Первая стадия решения проблемы состоит в формулировке концептуальной модели проблемы. После того как концептуальная модель проблемы будет сформирована, строится научная модель, на основании которой может быть разработано решение проблемы. Разрешение проблемы происходит в случае осуществления действий по ее решению, при этом может быть выполнено любое количество итераций по решению проблемы.

В данном случае основой для исследования интрапренерства была выбрана его структура, которая рассматривается в соответствии с системным представлением решения проблемы в качестве научной модели. После построения научной модели следующими возможными вариантами действия являются: разработка решения через «модельное решение» или возвращение назад к проблеме через «обоснование». Так как структура интрапренерства пока еще не достаточно изучена, то построение или совершенствование теории требуют нескольких итераций концептуализации и моделирования.

Таким образом, для получения более совершенной научной модели интрапренерской структуры и изучения интрапренерского процесса необходимо производить несколько итераций по «обоснованию», «концептуализации» и «моделированию».

Для более детального изучения непосредственно интрапренерского процесса, который является центральным элементом структуры интрапренерства, рекомендуется проводить трехуровневый анализ, включающий:

1. Сбор данных о доступных структурах, методах и ресурсах, способствующих созданию инноваций внутри организации, для того чтобы охарактеризовать организационный и индивидуальный уровни интрапренерского процесса.

2. Изучение взаимодействия организационного и индивидуального уровней в интрапренерском процессе.

3. Детальную разработку детерминантов и определяющих факторов интрапренерской культуры, которая является необходимой основой для становления и развития интрапренерства. Требуется выявить характерные признаки интрапренерской культуры, и выяснить, каким образом взаимодействие организации и индивидуума может помочь в ее формировании.

Предложенные рекомендации по изучению интрапренерского процесса могут быть использованы для выбора методов, наиболее подходящих для исследования взаимодействия организации и индивидуума и исследования структуры интрапренерства.

Так как необходимой основой для становления и развития интрапренерства является создание интрапренерской культуры, то необходимо построение ее концептуальной модели, которую можно было бы использовать для усовершенствования и создания интрапренерских культур на предприятиях.

Для построения концептуальной модели интрапренерской культуры было проведено реструктурирование и переориентирование всех элементов структуры интрапренерства относительно рекомендаций по изучению интрапренерского процесса, предложенных выше. В результате реструктурирования и переориентирования была сформирована концептуальная модель интрапренерской культуры, в центр которой помещен интрапренерский процесс.

Смоделированные группы элементов рассматриваются в качестве составляющих интрапренерской культуры. Это означает, что каждый из элементов в данной модели, определяющий организационный уровень (организация и структура управления, управление персоналом, доступность ресурсов, поощрение творчества, динамическое развитие, готовность к изменениям), индивидуальный уровень (инициативность, гибкость, творчество, способность идти на риск, ответственность, лидерство) и уровень действия и взаимодействия (инновационный процесс, взаимодействие и взаимопомощь, сотрудничество, нормы, ценности, преданность) может рассматриваться как потенциальный элемент структуры интрапренерского процесса.

Безусловно, в данной концептуальной модели были учтены не все детерминанты, определяющие интрапренерскую культуру. Однако сформированная концептуальная модель может быть использована для моделирования интрапренерского процесса и дальнейшего изучения структуры интрапренерства, а также являться основой для построения научной модели интрапренерской культуры.

Для исследования процесса становления интрапренерства на предприятии предложен синергетический подход, который является дальнейшим развитием системного подхода.

Новые возможности для исследования процесса становления и развития интрапренерства на предприятии дает синергетический подход, который опирается на науку о самоорганизации – синергетику. Синергетика – научное направление, изучающее процессы образования и взаимодействий объектов (элементов, подсистем), происходящие в открытых системах в неравновесном состоянии, характеризующиеся интенсивным обменом веществом и энергией между подсистемами и между системой с ее окружением.

Предметом синергетики выступают процессы самоорганизации – спонтанного структурогенеза. Под самоорганизацией понимается процесс, в ходе которого создается, воспроизводится или совершенствуется организация системы. Самоорганизующейся называется такая система, которая без специфического воздействия извне обретает какую-то пространственную, временную или функциональную структуру. В результате самоорганизации возникает новый спонтанный порядок в системе. Спонтанным он называется потому, что в его возникновении не участвуют какие-либо внешние силы, как в случае обычной организации, а порядок образуется самопроизвольно, в силу внутренних причин.

Основополагающей идеей синергетики является то, что неравновесность мыслится источником появления новой организации. Неравновесность является необходимым условием перехода системы из старого качественного состояния (традиционное предприятие) в новое (предприятие предпринимательского типа, основанное на принципах интрапренерства).

Флуктуационный механизм появления нового качества обуславливает пульсирующий режим перехода системы к новому аттрактному состоянию. Новые единицы (инноваторы) должны достигнуть в своем развитии определенного функционального состояния, после чего их жизнеспособность и дальнейший рост можно считать обеспеченными, в противном случае происходит распад или гибель системы. Таким образом запускается процесс, который называется нуклеацией. Структурогенез и установление нового режима функционирования системы происходит в том случае, если будет сформировано корпоративное поведение инноваторов, и оно станет господствующим, охватывая большую часть системы. Под корпорацией в данном случае понимается процессы объединения, синтеза, в результате которых происходит становление единой структуры и общего режима функционирования. В итоге можно предложить следующую синергетическую схему перехода системы к качественно новому состоянию (см. рис. 2).

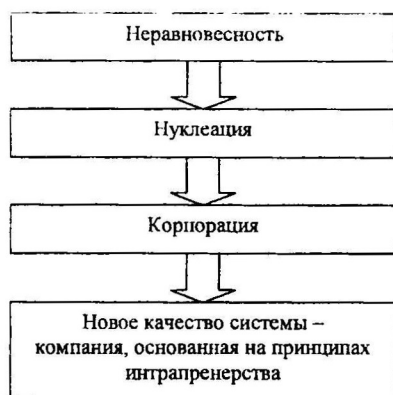


Рисунок 2 – Синергетическая схема процесса становления интрапренерства

С позиций синергетического подхода качественно новой системой организации является компания, основанная на принципах интрапренерства. Компания, основанная на принципах интрапренерства – это современная разновидность компании, представляющая собой самоорганизующуюся систему, чьи подразделения и работающие в них люди имеют невиданные, по сравнению с традиционными корпоративными структурами, возможности и свободу действий.

Исходя из приведенной синергетической схемы, перечень основных задач управления переходом системы в состояние иного качества включает контроль за параметрами неравновесности; создание или помощь в создании зон нуклеации (целеориентированных подсистем с признаками нового качества); стимулирование развития таких подсистем до достижения ими критического уровня, чтобы они приобрели способность к необратимому саморазвитию. Это приводит к формированию корпоративного поведения, обуславливает образование новой организационной целостности, приводит к выходу системы на качественно новый уровень организации – интрапренерский.

Учет синергетических закономерностей существенно меняет представления в области становления и развития интрапренерства. Если ранее эффект воздействия на традиционную систему предприятия с целью внедрения интрапренерства однозначно и линейно зависел от величины приложенных усилий, то теперь на основе синергетического подхода предприятию как сложноорганизованной системе нельзя навязывать пути развития, необходимо научиться понимать, как можно способствовать их собственным тенденциям развития.

Обобщен зарубежный опыт организации интрапренерства и обоснована возможность его использования в России, предложен усовершенствованный логический алгоритм становления и развития интрапренерства на российских предприятиях.

Многие зарубежные компании, проанализировав интрапренерство и его особенности, разработали собственный вариант использования этой концепции (см. таблица 1).

Таблица 1 – Зарубежный опыт организации интрапренерства

«3М» (США)	Ученые и изобретатели компании имеют официальное право посвящать 15% своего рабочего времени осуществлению собственных проектов, используя научно-техническую базу фирмы. Таким образом поощряется непрерывная разработка новых продуктов. Благодаря этому подразделения компании добиваются ежегодного увеличения доли новых продуктов в общем объеме продаж.
«IBM» (США)	В рамках компании разработана концепция независимых подразделений, согласно которой каждое звено компании рассматривается как отдельная организация, не взаимодействующая ни с одним из отделов корпорации, не подчиняющаяся ее общему планированию и не контролируемая ею, способная сама принимать совершенно независимые решения относительно производства и продаж.
«Corning» (США)	Реализация инновационного процесса в компании происходит не в результате контроля со стороны высших руководителей, а благодаря проектному лидерству. Компания отбирает руководителей проекта – интрапренеров на основе их лидерских способностей и предоставляет им свободу действий.
Thermo Electron Corporation (США)	Создает новые венчурные фирмы в рамках компании (спинауты) с целью быстрой коммерциализации изобретений, сделанных исследователями корпорации. Thermo Electron создала 23 новые венчурные фирмы и, благодаря этому увеличила свой объем продаж в 20 раз.
«Volvo» (Швеция)	Внутрифирменное предпринимательство в компании осуществляется на основе «невидимого контракта»: сотрудник может одновременно занимать две должности: старую («видимую») и должность в новой предпринимательской фирме («невидимую»).
«Омрон» (Япония)	Руководство компании ставит главной целью стимулирование духа предпринимательства в создаваемых малых и средних предприятиях, действующих в рамках большой компании. Внутренним предприятиям компании предоставлено право самостоятельно заниматься краткосрочным планированием, усовершенствованием уже созданных товаров и разработкой новых. В результате внутреннее подразделение приобретает статус независимой фирмы среднего размера со всеми обязанностями, правилами и мотивацией, что позволяет расширить деловую активность всех подразделений компании, совершенствовать организацию производства, обновлять выпускаемую продукцию, увеличивать объемы продаж и получать больше прибыли.

Примеры успешной деятельности зарубежных компаний подтверждают вывод о том, что концепция интрапренерства может быть воплощена на практике. Реализация концепции интрапренерства на зарубежных фирмах помогла стабилизировать хозяйственный механизм в целом, так как позволило корпорациям с наилучшей организацией работы интрапренеров быть более развитыми корпорациями по сравнению с теми, кто придерживался традиционного подхода.

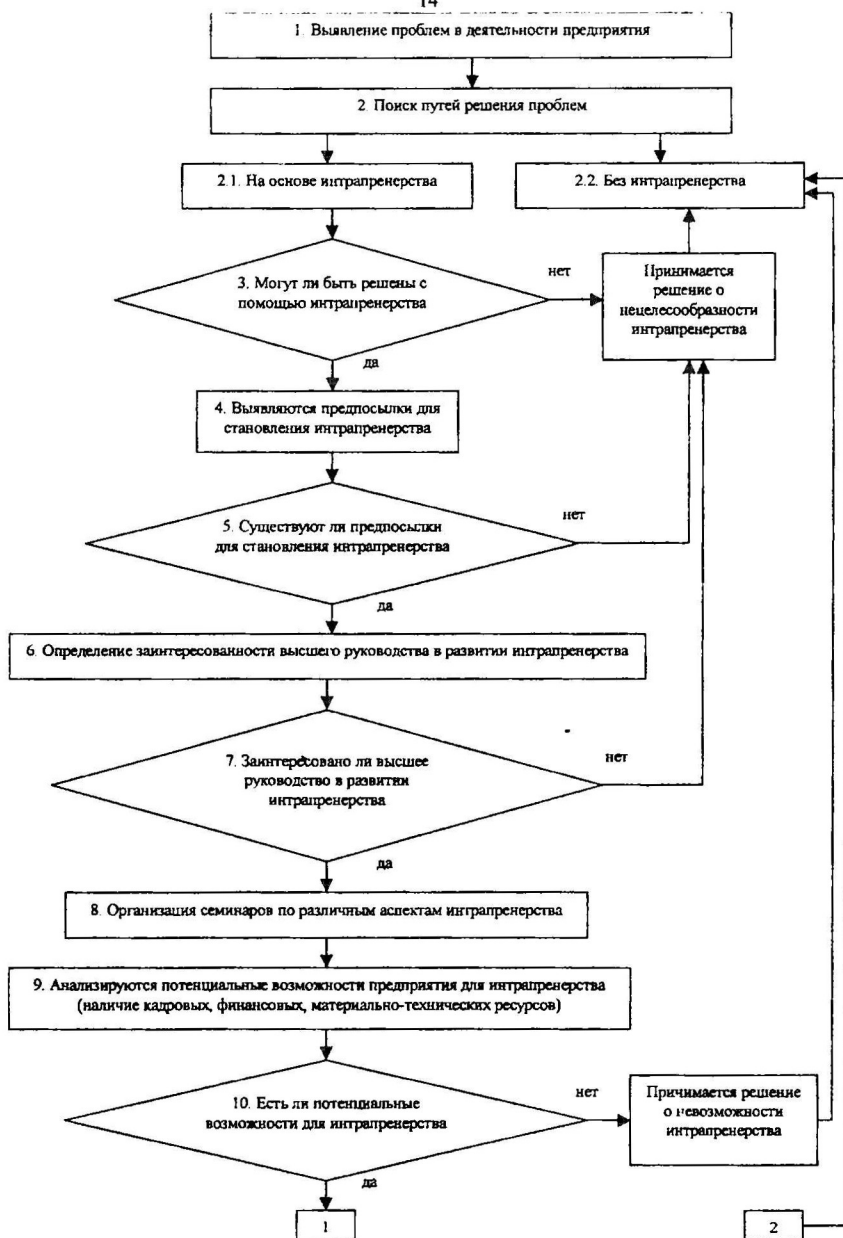
Проблемы интрапренерства не являются непреодолимыми, а его концептуальные установки могут привести к созданию новых продуктов, росту компании и формированию совершенно новой корпоративной атмосферы и культуры. Интрапренерство, таким образом, превращается в общепризнанный фактор роста и нововведений в рамках существующих корпораций.

Необходимо отметить, что понятие «интрапренерство» отсутствует в российском законодательстве, вместе с тем какие-либо объективные причины, препятствующие появлению аналогичных отношений, например, законодательные ограничения и запрещения, отсутствуют. Однако отношения интрапренерства в России пока еще не получили достаточного распространения. Основными проблемами, препятствующими развитию интрапренерства в России, являются: финансовые трудности и трудности в обеспечении ресурсами, ограниченная свобода деятельности инициатора и реализатора предпринимательской идеи, непонимание руководителями предприятий выгоды внедрения интрапренерства.

Особое значение использования зарубежного опыта интрапренерства для России заключается в том, что ее внутренний раскол обнажает те социокультурные механизмы хозяйственной деятельности, которые все-таки могут способствовать выживанию фирм и даже их процветанию, а в экстремальных условиях они обнаруживают прочный ресурсный, в основном человеческий, капитал по своему потенциалу превышающий возможности внедрения интрапренерства фирм западных стран. Их выявление является важной задачей возрождения конкурентоспособного высокотехнологичного производства в России.

В связи с тем, что интрапренерство является новым феноменом и его внедрение на российских предприятиях имеет свою специфику, предложен усовершенствованный обобщенного логического алгоритм его становления и развития (см. рис. 3).

Предлагаемый алгоритм позволяет четко обозначить порядок действий по становлению и развитию интрапренерства на предприятии. Логические блоки алгоритма описывают анализ результатов предыдущих процедур, и при их положительном разрешении исполнитель переходит к следующему по порядку блоку. При отрицательном результате могут быть двоякие выводы: принимается решение о нецелесообразности и невозможности интрапренерства, либо необходимо вернуться к выполненной ранее одной из процедур, пересмотреть ее и снова идти по цепочке действий.



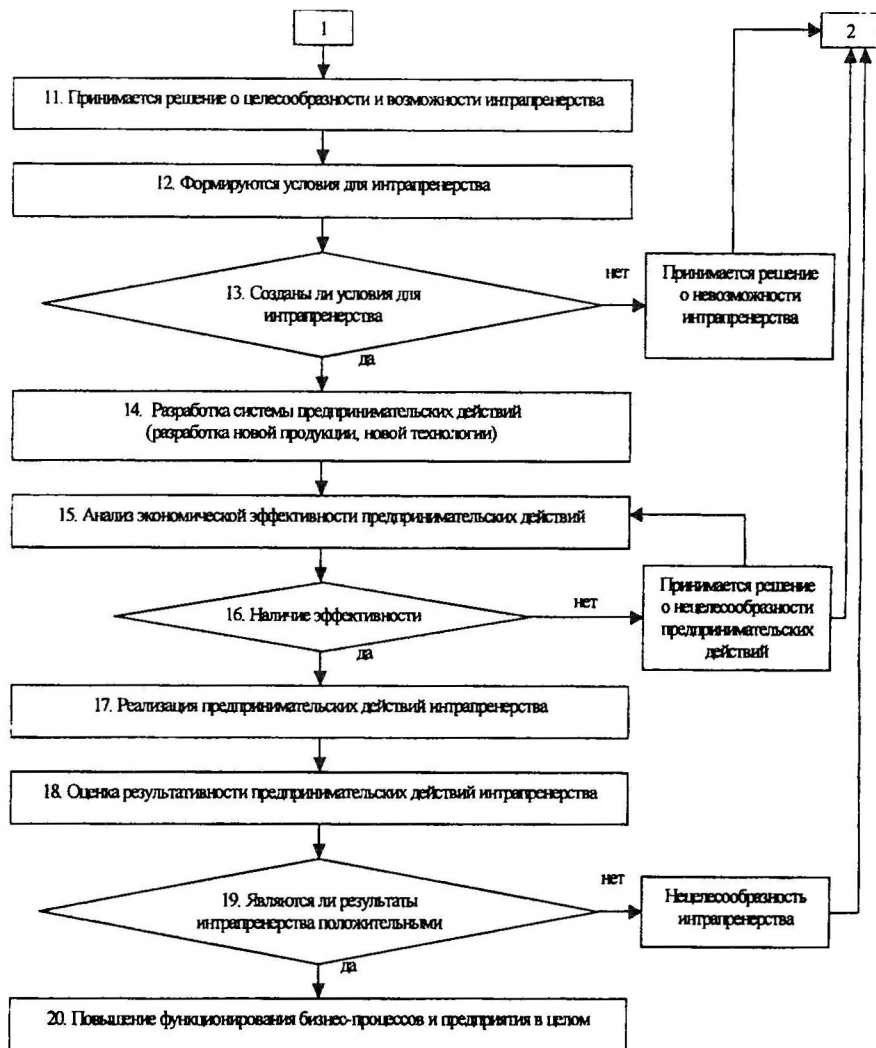


Рисунок 3 – Усовершенствованный обобщенный логический алгоритм становления и развития интрапренерства на предприятии

Таким образом, предложенный алгоритм становления и развития интрапренерства на предприятии позволит путем упорядоченных логических действий произвести изменения в его организационной структуре и культуре и создать такой климат в компании, когда активизация инновационной деятельности станет неизбежной.

Для определения уровня внутрифирменного предпринимательства предложена методика оценки интрапренерского климата и проведена ее апробация на предприятиях Новгородской области.

Для оценки интрапренерского климата была разработана анкета, включающая 78 вопросов (утверждений), сгруппированных в три блока: организационный уровень, индивидуальный уровень и уровень действия и взаимодействия. В анкете респондентам предлагалось указать степень их согласия или не согласия с рядом утверждений. В целях оценки интрапренерского климата каждому утверждению присваивалось количество баллов от 1 до 5:

- 1) «абсолютно не согласен» – 1 балл;
- 2) «не согласен» – 2 балла;
- 3) «затрудняюсь ответить» (нейтральное отношение) – 3 балла;
- 4) «согласен» – 4 балла;
- 5) «полностью согласен» – 5 баллов.

Для расчета интегрального показателя интрапренерского климата предложена следующая формула:

$$ИК_{инт.} = Y_{орг.} \cdot K_1 + Y_{инд.} \cdot K_2 + Y_{дв.} \cdot K_3,$$

где $ИК_{инт.}$ – интегральный показатель интрапренерского климата (баллов);

$Y_{орг.}$ – организационный уровень (баллов);

$Y_{инд.}$ – индивидуальный уровень (баллов);

$Y_{дв.}$ – уровень действия и взаимодействия (баллов);

K_1, K_2, K_3 – весовые коэффициенты, причем $K_1 + K_2 + K_3 = 1$.

После расчета интегрального показателя интрапренерского климата определяется уровень внутрифирменного предпринимательства. В зависимости от значений интегрального показателя интрапренерского климата предлагается различать следующие уровни внутрифирменного предпринимательства (см. таблица 2).

Таблица 2 – Взаимосвязь интегрального показателя интрапренерского климата с уровнем внутрифирменного предпринимательства

Значение интегрального показателя интрапренерского климата (баллов)	Уровень внутрифирменного предпринимательства
в диапазоне от 1 до 2	низкий
в диапазоне от 2 до 3	средний
в диапазоне от 3 до 5	высокий

Апробация методики оценки интрапренерского климата была проведена в рамках двух предприятий Новгородской области: ЗАО «Строительное управление – 5» и ЗАО «Новгородские лесопромышленники». В целях снижения субъективности результатов проводимого исследования респондентам гарантировалась полная анонимность.

Результаты оценки интрапренерского климата ЗАО «Новгородские лесопромышленники» и ЗАО «СУ-5» представлены на рисунке 4.

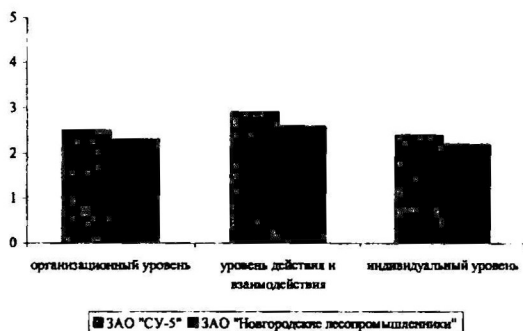


Рисунок 4 – Результаты оценки интрапренерского климата

Исследование показало, что на всех трех уровнях (организационном, индивидуальном и уровне действия и взаимодействия) внутренняя среда ЗАО «СУ-5» больше способствует предпринимательскому стилю поведению, чем внутренняя среда ЗАО «Новгородские лесопромышленники». При этом на обоих предприятиях наиболее благоприятные условия для поддержки инновационной деятельности созданы на уровне действия и взаимодействия.

В таблице 3 представлены результаты поэлементного сравнения интрапренерского климата двух исследуемых предприятий.

На организационном уровне как в ЗАО «СУ-5», так и в ЗАО «Новгородские лесопромышленники» достаточно низкие оценки получили такие элементы интрапренерского климата, как гибкость структуры, скорость принятия решений, управление персоналом и толерантность к риску. Респонденты отметили, что принятие решений на высшем уровне характеризуется осторожным, прагматичным, последовательным решением проблем, руководство предприятий не прикладывает усилий для развития творческого потенциала сотрудников, и жесткие цепочки команд ограничивают возможности экспериментировать с новыми идеями. Респонденты также указали на то, что оперативность действий на предприятиях ограничена бюрократическими процедурами, в работе абсолютно не приветствуются ошибки и используются только проверенные методы действий. При этом респонденты не обозначили очевидной связи процедур стимулирования сотрудников со степенью инновационности их деятельности.

Таблица 3 – Поэлементное сравнение интрапренерского климата ЗАО «Новгородские лесопромышленники» и ЗАО «СУ-5»

Элементы интрапренерского климата	средние значения по пятибалльной шкале Лайкерта	
	ЗАО "СУ-5"	ЗАО "Новгородские лесопромышленники"
Организационный уровень	2,5	2,3
1) гибкость структуры	2,2	2,3
2) стратегическое отношение к инновациям и изменениям	3,3	3,6
3) скорость принятия решений	2	1,7
4) управление персоналом	2,3	2,1
4.1) поощрение творчества	2	2
4.2) оценка по критерию инновационности	2,7	2,2
5) гибкость и доступность финансирования	2,8	2,1
6) толерантность к риску	2,4	2,2
Уровень действия и взаимодействия	2,9	2,6
1) свобода коммуникаций	2,9	2,7
2) взаимодействие и взаимопомощь	2,9	2,5
Индивидуальный уровень	2,4	2,2
1) автономия на рабочем месте	2,4	2
2) разнообразие работы	2,2	2
3) доступность времени для инноваций	2,6	2,5
4) поддержка со стороны менеджмента	2,3	2,4

На исследуемых предприятиях наиболее благоприятные условия для поддержки инновационной деятельности созданы на уровне действия и взаимодействия. Респондентами была отмечена возможность обращения к сотрудникам другого отдела за помощью и работы специалистов разных профессий в одной команде.

На индивидуальном уровне в ЗАО «СУ-5» и в ЗАО «Новгородские лесопромышленники» достаточно низкие оценки получили такие элементы интрапренерского климата, как автономия на рабочем месте, разнообразие работы, доступность времени для инноваций и поддержка со стороны менеджмента. Респонденты отметили, что в течение последних трех месяцев при выполнении основной работы всегда следовали стандартным правилам и процедурам, не могли принимать решения самостоятельно и работали в условиях ограниченного времени. Респонденты также указали на то, что руководство предприятий не признает необходимость делегирования полномочий и ответственности, постоянно контролирует работу своих сотрудников и не предоставляет им возможностей для творчества.

Таким образом, результаты исследования интрапренерского климата ЗАО «СУ-5» и ЗАО «Новгородские лесопромышленники» показали, что основные показатели оценки интрапренерского климата предприятий очень близки, несмотря на их разную отраслевую принадлежность.

Для ЗАО «СУ-5» интегральный показатель интрапренерского климата составляет:

$$IK_{\text{инт}} = 2,5 \cdot 0,6 + 2,4 \cdot 0,3 + 2,9 \cdot 0,1 = 2,5.$$

Для ЗАО «Новгородские лесопромышленники» интегральный показатель интрапренерского климата составляет:

$$ИК_{\text{инт.}} = 2,3 \cdot 0,6 + 2,2 \cdot 0,3 + 2,6 \cdot 0,1 = 2,3.$$

Таким образом, уровень внутрифирменного предпринимательства ЗАО «СУ-5» и ЗАО «Новгородские лесопромышленники» является средним (интегральный показатель интрапренерского климата находится в диапазоне от 2 до 3).

Предлагаемая методика оценки интрапренерского климата может быть использована для определения уровня внутрифирменного предпринимательства и проведения сравнительного анализа интрапренерского климата предприятий различной отраслевой принадлежности. Результаты оценки интрапренерского климата могут быть основой для формирования стратегии преобразования предприятия в духе интрапренерства и принятия управленческих решений по внедрению предпринимательского стиля поведения сотрудников.

На основе концептуализации шестимерной структуры культуры, поддерживающей интрапренерство, как интеграции национальных и организационных типов культур сконструирован идеальный профиль культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства на предприятии, сформирована система поддержки и стимулирования внедрения интрапренерства на предприятии.

При внедрении интрапренерства на предприятии следует учитывать особенности культуры, как отдельных организаций, так и национальной культуры. Предпринимательская и инновационная направленность деятельности предприятия зависит от культурных факторов. С точки зрения организации, инновационная активность, как правило, построена вокруг процессов взаимодействия между индивидуумами и организацией, включая взаимодействие людей на пересечение национальных и организационных культур. Однако, до сих пор не полностью ясно, как определять и формировать культуру, которая поддерживала бы развитие интрапренерства. С целью прояснения этих вопросов необходима разработка и концептуализация детерминантов культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства на предприятии. Представляется, что наиболее целесообразным является концептуализация шестимерной структуры культуры, поддерживающей развитие интрапренерства, как пересечение национальной и организационной культур.

По своей сути организационная культура является миниатюрой национальной культуры, поэтому анализ их влияния на культуру, благоприятствующую развитию интрапренерства целесообразно проводить на основе типологии национальных культур Г. Хофстеда. Согласно Г. Хофстеду национальная культура включает пять измерений (см. таблица 4).

Таблица 4 – Характеристика культурных измерений

«Уровень индивидуализма или коллективизма»	Культуры с преобладанием индивидуализма считают успех личным достижением, а индивидуальную работу более эффективной. Коллективизм означает, что каждый индивидуум соблюдает интересы своей группы и не имеет мнений или убеждений, отличных от тех, что в ней приняты. В России «уровень индивидуализма или коллективизма» низкий, то есть проявляется большее стремление к коллективизму, чем к индивидуализму.
«Дистанция власти» (большая-малая)	Чем больше дистанции власти, тем меньше корпоративные ценности, провозглашаемые руководством организаций, согласуются с нижними уровнями организации. Это приводит к тому, что ценности руководства не всегда совпадают с ценностями персонала, а значит, существенно замедляется процесс реализации намеченных целей. Можно выделить две крайние ситуации: для первой характерен дисбаланс власти, богатства и общественного положения (большая дистанция власти); для второй – стремление снизить неравенство насколько возможно. Российская модель стоит ближе к первой крайности: власть в компании сильно централизована, а доступ к руководителю затруднен; подчиненные стремятся получить больше власти, однако не стремятся брать на себя ответственность за результаты деятельности.
«Избегание неопределенности» (высокое-низкое)	В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, не принимают рискованных решений и не берут на себя ответственность. В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя. В России показатель «избегание неопределенности» высокий.
«Мужественность» или «женственность» в культуре	«Мужественность» предполагает независимость, утверждение своего превосходства, настойчивость, результативность. «Женственность» в культуре подразумевает преобладание эмоциональной открытости, скромности, солидарности, заботы о других людях. Организационная культура с преобладанием «женского» начала характерна для Северо-Западного региона (города Санкт-Петербург, В. Новгород, Исков и др.). Для Центрального региона, Московской области и Дальнего Востока больше подходит организационная культура с преобладанием «мужского» начала. В целом по России «мужественность» и «женственность» сочетается в одинаковой пропорции.
«Долгосрочная или краткосрочная ориентация на будущее»	В культурах, ориентированных на долгосрочную перспективу, люди ценят стабильность и равновесие. Краткосрочная ориентация на будущее проявляется следующим образом: чем выше этот показатель, тем меньше учитываются ценности нижних иерархических уровней, при этом провозглашаются ценности исключительно высшего руководства. В России люди в своей деятельности ориентируются на краткосрочную перспективу.

Концептуализация культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства, основана на интеграции национальной и организационной структуры культуры, состоящей из пяти измерений: «уровня индивидуализма или коллективизма», «дистанции власти», «избегании неопределенности», «мужественности или женственности в культуре», «долгосрочной или краткосрочной ориентации на будущее».

Однако эти пять измерений не дают полного представления об особенностях культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства, поэтому мы считаем необходимым дополнить их шестым дополнительным измерением – «ориентацией на открытую или закрытую систему». Данное измерение характеризует возможность организации контролировать и реагировать на изменения во внешней среде. Открытая система ориентирована на сотрудничество, закрытая система, напротив, ориентирована на свои внутренние ресурсы и способности, в данной системе обмен информацией с внешними группами минимизируется или даже избегается. Ориентация на открытую систему дает предприятию не только новые возможности, но и дополнительные источники финансирования инновационной деятельности. Однако чем в большей степени организация ориентирована на открытую систему, тем большим рискам она подвергается. Следовательно, сильная ориентация на открытую систему организации, рекомендуемая для создания инноваций, приводит не к дальнейшему увеличению, а к снижению ее инновационности.

На основе концептуализации шестимерной структуры культуры, поддерживающей интрапренерство, как пересечение национальной и организационной культур получен идеальный профиль культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства. Он сочетает в себе следующую комбинацию культурных измерений: среднего уровня «индивидуализма-коллективизма», малой «дистанции власти», низкого уровня «избегания неопределенности», среднего уровня «мужественности-женственности», долгосрочной ориентацией на будущее и среднего уровня «открытости системы».

В результате сопоставления уровня культурных измерений в России с уровнем культурных измерений, формирующих идеальный профиль культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства, было выявлено несоответствие по следующим аспектам: уровню индивидуализма или коллективизма (низкий, а не средний), дистанции власти (большая, а не малая), уровню избегания неопределенности (высокий, а не низкий), краткосрочной, а не долгосрочной ориентации на будущее.

Поскольку интрапренерство не приносит мгновенной отдачи, связанная с ним деятельность может не получить достаточного внимания, необходимого финансирования и должной поддержки. Поэтому для успешного становления и развития интрапренерства на российских предприятиях необходимо обеспечить поддержку и стимулирование его внедрения.

Система поддержки и стимулирования внедрения интрапренерства на предприятии должна включать элементы, представленные на рисунке 5.



Рисунок 5 – Система поддержки и стимулирования внедрения интрапренерства на предприятии

Предложенная система поддержки и стимулирования внедрения интрапренерства позволит преодолеть несоответствие уровней культурных измерений в России с идеальным профилем культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства, и будет способствовать его успешному становлению и развитию на российских предприятиях.

По теме диссертации опубликованы следующие работы

Статьи в периодических изданиях рекомендованных ВАК

1. Макаров Е.В. Концептуализация и моделирование интрапренерства // Российское предпринимательство. – 2008. – №8. – 0,3 п.л.

2. Макаров Е.В. Формирование культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства на предприятии / Любимов Р.В. // Креативная экономика. – 2008. – №9. – 0,3 п.л. (авт. – 0,15 п.л.)

Статьи в сборниках

3. Макаров Е.В. Зарубежный опыт интрапренерства / Любимова М.В. // Становление и развитие современной инновационной экономики России: материалы всероссийской науч. конф. с международным участием 21-22 апреля 2008 г. / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008 – 0,3 п.л. (авт. – 0,15 п.л.)

4. Макаров Е.В. Формирование концепции интрапренерства в трудах зарубежных авторов / Любимова М.В. // Становление и развитие современной инновационной экономики России: материалы всероссийской науч. конф. с международным участием 21-22 апреля 2008 г. / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008 – 0,3 п.л. (авт. – 0,15 п.л.)

5. Макаров Е.В. Синергетическая схема процесса становления интрапренерства на предприятии // Становление и развитие современной инновацион-

ной экономики России: материалы всероссийской науч. конф. с международным участием 21-22 апреля 2008 г. / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008 – 0,1 п.л.

6. Макаров Е.В. Обоснование возможности применения зарубежного опыта интрапренерства российскими предприятиями // Становление и развитие современной инновационной экономики России: материалы всероссийской науч. конф. с международным участием 21-22 апреля 2008 г. / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008 – 0,1 п.л.

7. Макаров Е.В. Экономическое обоснование целесообразности интрапренерства / Любимова М.В. // Экономика России: история, состояние, перспективы развития / Материалы Всероссийской научной юбилейной конференции профессорско-преподавательского состава и студентов Новгородского филиала ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов». – Великий Новгород: Новгородский филиал СПбГУЭФ, 2008 – 0,1 п.л. (авт. – 0,05 п.л.)

8. Макаров Е.В. Эволюционный подход к исследованию интрапренерства // Экономика России: история, состояние, перспективы развития / Материалы Всероссийской научной юбилейной конференции профессорско-преподавательского состава и студентов Новгородского филиала ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов». – Великий Новгород: Новгородский филиал СПбГУЭФ, 2008 – 0,1 п.л.

9. Макаров Е.В. Организация интрапренерства в компании «ЗМ» / Любимова М.В. // Финансовый вестник №6: юбилейный сборник статей преподавателей, аспирантов и студентов факультета учета и финансов; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008 – 0,2 п.л. (авт. – 0,1 п.л.)

10. Макаров Е.В. Организационный механизм интрапренерства / Эльдиев М.Д. // Финансовый вестник №6: юбилейный сборник статей преподавателей, аспирантов и студентов факультета учета и финансов; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008 – 0,2 п.л. (авт. – 0,1 п.л.)

11. Макаров Е.В. Методы образования интрапренерских структур // Финансовый вестник №6: юбилейный сборник статей преподавателей, аспирантов и студентов факультета учета и финансов; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008 – 0,2 п.л.

12. Макаров Е.В. Алгоритм становления и развития интрапренерства на предприятии // Финансовый вестник №6: юбилейный сборник статей преподавателей, аспирантов и студентов факультета учета и финансов; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008 – 0,2 п.л.

10~

МАКАРОВ ЕВГЕНИЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

АВТОРЕФЕРАТ

Но